



Universidad de  
**SanAndrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Administración y Negocios**  
**MBA**

**Consultora de Reclutamiento de RRHH especializada**  
**“FUTURE PARTNERS”**

**Autor: Fernando Baglietto**

**Legajo: 28560932**

**Mentor: Alejandro Mashad**

**Buenos Aires, 2017**



# **Tesis de Graduación**

## **MBA - Universidad de San Andrés**

Consultora de Reclutamiento de  
RRHH Especializada.

**“FUTURE PARTNERS”**

Alumno: Fernando Baglietto

Diciembre 2018

---

## Agradecimientos

Hace un poco más de dos años atrás, decidí comenzar esta nueva etapa asumiendo el compromiso de empezar un MBA.

Fueron dos años intensos, de mucho aprendizaje, pero por sobre todo, de conocer gente increíble.

Quiero agradecer a mi familia y a mi novia Eugenia, que sin su apoyo, no hubiera sido lo mismo.

Agradezco también a todo mi grupo, “El Grupo 4”, con quienes compartí infinidad de trabajos y reuniones. Me queda el contacto de cada uno de ellos, grandes profesionales y mejores personas.

Gracias a Ale Mashad, mi tutor, quien confió en el proyecto, y me brindó el contacto para entender un poco más sobre las herramientas de IA.

Gracias a todos los profesores que generosamente aportaron su conocimiento y experiencia.

Gracias San Andrés, por ser tan buen anfitrión.

# Contenido

Resumen Ejecutivo:.....	4
Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio .....	6
Sobre la Idea de Negocio.....	6
Primera Revolución Industrial.....	6
Segunda Revolución Industrial.....	6
Tercera Revolución Industrial .....	7
Los pilares diferenciales de la propuesta son, .....	9
Análisis de la Industria y el mercado Objetivo.....	11
Mercado Objetivo .....	11
Entorno Competitivo. ....	12
La Propuesta de Valor de Future Partners .....	14
Encontrando el diferencial.....	14
Relevamiento del perfil .....	16
Publicación .....	17
Sourcing & Pre Screening .....	18
Screening telefónico .....	20
Head Hunting.....	20
Entrevistas .....	21
Presentación de Terna.....	23
Psicotécnico.....	24
Oferta + On Boarding.....	24
Seguimiento .....	24
Garantía .....	24
Industria y Empresa .....	25
Análisis PEST.....	25
5 fuerzas de Porter. ....	27
FODA .....	28
CANVAS.....	29
GO TO MARKET PLAN.....	30
¿A quién le venderemos?.....	30
¿Dónde promocionaremos el producto y cómo alcanzaremos nuestro mercado?..	30
¿Qué es lo que vendemos? (Value proposition / Key purchasing factors).....	32
EQUIPO EMPRENDEDOR .....	33
ANALISIS FINANCIERO.....	35
Ingresos.....	35
Costos del Proyecto .....	37
Análisis Financiero e Inversión .....	37
Riesgos .....	39
Conclusiones.....	40
Fuentes y Bibliografía .....	41
ANEXOS .....	42
Anexo I – Ejemplo entregable de Watson IA.....	42
Anexo II – Proyecciones y Assumptions para el armado del FFL. ....	43

## ***Resumen Ejecutivo:***

Estamos transitando la llamada cuarta Revolución Industrial, que nos exige, repensar las formas en las que nos relacionamos y trabajamos.

En esta nueva realidad, se conjuga una situación de desempleo, pero a su vez con escasez de Talento.

En nuestro país, esta escasez de talento se ve reflejada principalmente, en la dificultad para obtener perfiles técnicos, contables/financieros, y comerciales. Las empresas necesitan poder encontrar el talento de forma rápida y asertiva, para poder enfocarse en sus tareas Core.

En la actualidad, en el mercado argentino, existen numerosas consultoras de reclutamiento, pero a nuestro entender, no logran plasmar su promesa de valor agregado.

El proyecto a emprender se orienta en ofrecer un servicio de Reclutamiento especializado, con foco en Argentina, apuntando principalmente al segmento de pequeñas y medianas empresas.

El valor agregado del emprendimiento se basa en la especialización, que está respaldada por el expertise profesional y formación académica de los emprendedores del proyecto, sumado al uso de herramientas de Inteligencia Artificial para mejorar la asertividad y tiempos de reclutamiento.

Las “Assumptions” a la hora de proyectar los economics son cautas, y aun así la proyección de los FFL refleja valores de TIR y VAN muy interesantes para los accionistas.

Desde el equipo emprendedor, estamos convencidos, en eficientizar y mejorar los procesos utilizando las nuevas herramientas tecnológicas, pero por sobre

todo, agregando valor con el know how en cada proceso.



Universidad de  
**SanAndrés**

## ***Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio***

### **Sobre la Idea de Negocio**

Según el World Economic Forum, estamos viviendo la Cuarta Revolución Industrial, que trae aparejada cambios en la manera en la que vivimos, nos relacionamos, y en la que trabajamos.

Esta revolución, marcada por el ritmo extraordinario de avances tecnológicos, hace que tengamos que repensar desde cómo se desarrollan los países, hasta cómo las organizaciones crean valor. (1)

Haciendo un poco de historia, las distintas etapas de la revolución industrial pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **Primera Revolución Industrial**

La Primera Revolución Industrial abarcó en Europa y en Norteamérica, desde mediados del siglo XVIII hasta avanzado el siglo XIX. El referido fue un período en el que las sociedades agrarias y rurales comenzaron a transformarse en industriales y urbanas. Las industrias del hierro y de los textiles, junto con el desarrollo de la máquina de vapor, desempeñaron un rol central en el inicio de la Revolución Industrial. (6)

#### **Segunda Revolución Industrial**

La Segunda Revolución Industrial tuvo lugar entre 1870 y 1914, justo antes de la Primera Guerra Mundial. (7)

Fue un período de crecimiento para las industrias preexistentes y la expansión de otras nuevas, como el acero, el petróleo y la electricidad, y se utilizó energía eléctrica para crear producción en masa. Los principales avances tecnológicos durante este período incluyeron el teléfono, la bombilla, el fonógrafo y el motor de combustión interna.

### **Tercera Revolución Industrial**

La tercera revolución industrial, o la revolución digital, se refiere al avance de la tecnología desde dispositivos electrónicos y mecánicos analógicos hasta la tecnología digital disponible en la actualidad. Los adelantos durante la tercera revolución industrial incluyen el ordenador personal, Internet, y la tecnología de información y comunicaciones (TIC).

Cuando llegamos a la "La cuarta revolución industrial, vemos que ésta no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital (anterior)", (1)

"Hay tres razones por las que las transformaciones actuales no representan una prolongación de la tercera revolución industrial, sino la llegada de una distinta: la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas. La velocidad de los avances actuales no tiene precedentes en la historia, y está interfiriendo en casi todas las industrias de todos los países".

La automatización corre por cuenta de **sistemas ciberfísicos**, hechos posibles por el internet de las cosas y el cloud computing o nube.

Los sistemas ciberfísicos, que combinan maquinaria física y tangible con procesos digitales, son capaces de tomar decisiones descentralizadas y de cooperar -entre ellos y con los humanos- mediante el internet de las cosas.

Lo que veremos, dicen los teóricos, es **una "fábrica inteligente"**. Verdaderamente inteligente. (16)

Estos cambios, claramente impactan en todos los ámbitos de nuestras vidas. Cuando nos enfocamos estrictamente en el ámbito del mercado laboral, podemos identificar algunas de las formas en las que se traduce este impacto:

Migración de la fuerza laboral, Seguridad de la información, empleo y habilidades, igualdad de género, inteligencia artificial y robótica, innovación,



velocidad del cambio, espíritu innovador y emprendedor, acceso a la información, justicia e infraestructura jurídica, desarrollo sostenible, etc.

En este contexto, los sistemas para alinear demanda y oferta en el mercado laboral, no funcionan como antes, lo que genera una escasez de talentos generalizada, a pesar de los niveles de desempleo que se registran (2).

Adicionalmente, los modelos de trabajo tradicionales compiten con las nuevas alternativas de trabajo (esquemas más flexibles), lo que dificulta aún más, conseguir el talento requerido.

Según un estudio de ManpowerGroup (3), en su encuesta de Escasez de Talento, reveló que el 38% de los empleadores mundiales están enfrentando mayores dificultades que el año anterior, para encontrar personas con las habilidades adecuadas.

Si nos enfocamos en nuestro país, el panorama no es muy distinto. El 59% de los empleadores tiene dificultades para cubrir posiciones. Entre las posiciones más requeridas, y difíciles de cubrir, se encuentran los perfiles técnicos, los ingenieros, el personal contable y de finanzas, y los perfiles de Ventas.

Cuando se analiza más en detalle, el porqué, de estas dificultades para cubrir posiciones, los principales motivos son:

- La falta de habilidades duras (29%)
- Falta de Experiencia (21%)
- Falta de candidatos disponibles / sin candidatos (13%)

Con todo lo descripto anteriormente, los empleadores tienen que repensar su gestión de los Recursos Humanos, buscando mejorar no solo la retención del talento, sino su punto de partida, el reclutamiento del mismo.

En este punto, hay tres premisas clave a considerar, la agilidad en los tiempos de reclutamiento, el asertividad en la selección de los perfiles, y el costo de obtener dichos perfiles.

La idea de negocio está orientada en formar una Consultora de Reclutamiento Especializado, de mandos medios – altos, enfocada exclusivamente en la búsqueda y selección de perfiles Comerciales, Técnicos e Ingenieros, y de áreas Financieras/Contables.

**Los pilares diferenciales de la propuesta son,**

### **Know How**

Dada por la formación académica de los integrantes del proyecto y su expertise laboral en las áreas de especialización.

### **Especialización**

Segmentación en tipos de perfiles a seleccionar, pero con amplitud de industrias. Cada socio vuelca su experiencia profesional al servicio de la búsqueda.

### **Tiempos de Presentación**

Mejora en la relación asertividad de los perfiles / tiempo de presentación de los mismos.

### **Proceso de reclutamiento**

Orientado a un approach de performance más que al uso tradicional de experiencias y habilidades.

**Tecnología Aplicada al Proceso de Selección:** Incorporación de Inteligencia Artificial, para hacer más robusto el proceso. Tanto en las primeras etapas del mismo, donde se hace el screening y la publicación (utilizando herramientas como “Bullhorn”, o “Mya”), sino como complemento posterior, utilizando “Watson”, para tener más detalles de aspectos de la personalidad de los

postulantes.

### Atención Personalizada

El esquema del proyecto está orientado en el de consultor 360. Esto implica que tanto la atención directa de los clientes, el desarrollo del servicio y todo el contacto con los candidatos, es realizado íntegramente por los socios. La forma de escalar el negocio es únicamente mediante la incorporación de más socios, no empleados.

¿Cuáles son los beneficios para los clientes?

Los clientes obtienen, **Excelencia en el servicio** dada por el know how de los emprendedores, **Optimización de los procesos, ahorro en costos** dado por el tiempo de reclutamiento y asertividad en los perfiles seleccionados, que se traducen en una menor rotación, y **permiten a las compañías enfocar sus departamentos de Recursos Humanos en tareas estratégicas**, como por ejemplo, el desarrollo de marca empleadora, acciones de fidelización, clima, etc.

¿Cuáles son los beneficios para los candidatos?

Gracias al uso de IA, el contacto y seguimiento de los candidatos es constante, y evita el riesgo de no dar devolución (o hacerlo con mucho delay), lo que genera tres grandes beneficios:

- Los candidatos se sienten cuidados y tienen una buena impresión de la consultora (para volver a participar de otros procesos, o como posibles clientes).
- Los candidatos refieren otros candidatos, generando un círculo virtuoso para todas las partes.
- La consultora construye en pos de la marca empleadora de la empresa cliente.

¿A qué segmento apuntamos?

Nuestro PTA (Primary Target Audience), está orientado a Pequeñas y Medianas empresas, de los grandes centros urbanos del país.

Nuestro STA (Secondary Target Audience), está orientado a Grandes empresas.

## ***Análisis de la Industria y el mercado Objetivo***

### **Mercado Objetivo**

En nuestro país, hay 856.300 empresas activas, de las cuales 16,8% son pymes, 0,2% grandes compañías, y el 83% restante microempresas.

Las firmas de hasta 200 empleados, son las grandes generadoras de empleo, representando el 66% del empleo formal del país. (4)

Adicionalmente, son las Pequeñas y medianas empresas, las que tienen menos desarrollo de su departamento de Recursos humanos, no solo en cuanto al capacity para poder desarrollar la tarea de reclutamiento, sino adicionalmente en cuanto al conocimiento del mercado, tendencias, formas de reclutamiento, etc.

Nuestro objetivo será obtener un 1% de Share dentro de la categorización “Pymes”, y un 0,5% de Share dentro del segmento de “Grandes Empresas”, al año del lanzamiento.

Asumiendo un 5% de rotación en las compañías, que el 5% de la dotación corresponde a los Mandos Medios y Altos, y que el 80% de la nómina de las compañías, corresponden al equipo de Ventas, Finanzas y técnicos. Esto nos da un mercado total de búsquedas por año de 24.000 procesos en todo el país.

Esto equivaldría a tener un pipeline de aproximadamente 20 búsquedas mensuales.

Tipo de Empresa	Q de empresas	Promedio empleados	Empleados x Q de empresas	Rotación promedio (5%)	Asumiendo que los mandos medios y altos son el 5 % de la nómina	Asumiendo que los equipos de finanzas, ventas y técnicos son el 80%	Share objetivo	Share en Q (por año)	Q por mes
Pymes	143.858	70	10.070.088	503.504	25.175	20.140	1%	201	17
Micro	710.729	2	1.421.458	71.073	3.554	2.843			
Grandes	1.713	400	685.040	34.252	1.713	1.370	0,50%	7	1
	856.300	472	12.176.586	608.829	30.441	24.353		208	17

## Entorno Competitivo.

El entorno competitivo puede agruparse en 3 segmentos:

- Consultoras de Reclutamiento de Top Management (Korn Ferry, Egon Zehnder, Spencer Stuart, Russell Reynolds, Amrop, Boyden, Nicholson Head Hunting).
- Consultoras de Reclutamiento de Media y Alta Gerencia (Michael Page, Wall Chase Partners, Manpower Group, Spring, Glue Consulting, Randstad Professionals, Von Der Heide, Talenters, Hidalgo y asoci.).
- Consultoras de Reclutamiento chicas / unipersonales.

El primer grupo de consultoras son las que están dirigidas exclusivamente a grandes empresas que pueden hacer frente a los honorarios que manejan. Suelen ser consultoras con presencia en distintos países y con renombre (pero también con exigencias en cuanto a márgenes de negocio). Sus fees suelen estar en el rango del 25%-33% de la remuneración bruta anual de las posiciones a reclutar.

En el segundo grupo descripto se encuentran las consultoras que son más conocidas por la generalidad de las empresas. La oferta aquí está formada en mayor medida por consultoras locales, aunque también existen aquellas con presencia en distintos países.

En este grupo, existe oferta de consultoría especializada, pero al ver con más detenimiento la propuesta de valor, se puede observar que por lo general la especialización no es tal.

Los fees en este grupo, están ubicados entre un 15%-20% de la remuneración bruta anual de las posiciones a reclutar.

El último grupo es el más atomizado de todos, y el que presenta la mayor competencia en el interior del país. Suelen estar formados por una o dos consultoras, quienes reclutan remotamente. No poseen oficinas, ni tienen conformada una sociedad.

Su propuesta de valor es principalmente precio.

Sus fees suelen ser por debajo del 8% de la remuneración bruta anual de las posiciones a reclutar.

### Cuadro comparativo del proceso de reclutamiento del set competitivo

Grupo de Consultoras	Relevamiento del perfil	Publicación	Pre Screening	Screening telefonico	Head hunting	Entrevistas	Presentación de terna	Psico.	Oferta + On boarding	Seguimiento
Grupo A	Por	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Grupo B	Experiencias y	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X
Grupo C	Habilidades	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	X
Future Partners	Por Performance	✓	✓ IA	✓	✓ IA	✓ X competencias Especialización	✓	✓	✓	✓

## ***La Propuesta de Valor de Future Partners***

### **Encontrando el diferencial.**

Según Lou Adler, utilizar una metodología que mida con precisión la calidad del reclutamiento permite eliminar el 50% de los errores de contratación.

La mitad de estos errores son producto de no atraer suficientes top performers. La otra mitad es producto de procesos de entrevistas poco robustos, causado por sesgos, poca experiencia, y falta de entrenamiento de los reclutadores. (5)

Actualmente lo más frecuente a la hora de relevar el mercado en cuanto a prácticas de reclutamiento comienza por la "job description" (o descripción de puesto), donde uno de sus componentes más básicos y arraigados es la lista de aptitudes y calificaciones de los candidatos. Adler cita al portal de empleos Monster.com, en una oferta de empleo para un puesto de ejecutivo de ventas, donde se detallaba que los solicitantes deben tener "una licenciatura, un mínimo de al menos dos años vendiendo en TI de atención médica o un campo relacionado, excelentes habilidades de comunicación y ser un equipo jugador con una actitud positiva".

Esta descripción de calificaciones parece ser apropiada y de sentido común, sin embargo, este enfoque para el reclutamiento suele ser el mayor obstáculo para contratar a la mejor persona para un trabajo.

Esto sucede, porque la mayoría de las descripciones de puesto se enfocan en una forma de pensar errónea y obsoleta sobre los empleados, los miran como promedios en lugar de individuos. (5)

Hay un mejor enfoque para la contratación, basado en la Ciencia del Individuo. Esta ciencia rechaza la noción completa del "Hombre común" y se basa en las matemáticas de la teoría de sistemas dinámicos del siglo XXI en lugar de las estadísticas del siglo XIX.

Uno de los conceptos clave de la ciencia del individuo es el principio del contexto, que sostiene que el rendimiento siempre depende de la interacción de un individuo específico y una situación específica; no tiene sentido evaluar

la capacidad o el potencial de un individuo sin referirse al entorno en el que se desempeña.

En lugar de describir el tipo de empleado que cree que desea contratar, el principio de contexto sugiere que es mejor enfocarse en el desempeño particular que demanda un trabajo y en los contextos particulares donde el empleado estará desempeñando, y luego buscar candidatos que hayan ejecutado con éxito actuaciones similares en contextos similares. La contratación consciente del contexto también hace que los empleados se sientan más conectados y satisfechos por sus trabajos, lo que los hace más productivos y leales. (6)

Por lo dicho anteriormente, con el fin de obtener la mayor parte de un “pool” de talentos, el proceso debe estar bien enfocado en la forma en que el candidato se desempeña en un rol indicado.

Como herramienta de gestión utilizaremos Bullhorn, un ATS (Applicant Tracking System) el cual nos brindará una ventaja competitiva, principalmente vs el segmento de consultoras pequeñas.

Este ATS, es un sistema potente y fácil de usar para el seguimiento de postulantes. Permite administrar todo el proceso de reclutamiento desde una única interfaz, desde una computadora o celular.

Este Sistema de seguimiento de candidatos elimina el tiempo perdido en la entrada manual de datos, agilizando el proceso de reclutamiento de extremo a extremo permitiendo que se trabaje de manera más inteligente, permite a los usuarios:

- El seguimiento automático de los candidatos a lo largo de todo el proceso de contratación.
- Integrar las ventas y la actividad de reclutamiento para ayudar a cerrar empleos más rápidamente y tener métricas confiables.



- Gestionar eficientemente la información de los candidatos y supervisar la actividad de los reclutadores.
- Responder al instante a los candidatos y colaborar con los miembros del equipo.

## **Relevamiento del perfil**

El relevamiento del perfil es el puntapié inicial para lograr un buen resultado final. La clave es enfocarse en la metodología por performance, la cual parte de una correcta descripción de puesto.

Una descripción de puesto tradicional se basa en la persona y sus características, mientras que una orientada a performance, se centra en lo que finalmente cada candidato puede ofrecer.

No se trata de explicitar una lista de habilidades, logros, experiencias, rasgos de carácter y otros factores, dado que por el hecho de que alguien tiene todas estas habilidades, no necesariamente serán competentes y dispuestos a hacer el trabajo.

Una descripción de puesto basada en performance define el trabajo que se debe realizar, no la persona que lo hace. Enumera exactamente lo que un candidato debe ser capaz de hacer.

Los pasos para realizar esto son:

- Escribir todas las expectativas para una posición.
- Definir las tareas.
- Convertir lo anterior en una breve descripción del trabajo basada en el desempeño y bien delineada.

Según Lou Adler, los beneficios de este enfoque son dobles. Primero, pospondrá a los candidatos que piensan que no pueden lograr los objetivos requeridos. En segundo lugar, atraerá a aquellos que consideran estos

objetivos como un desafío. De esta manera, te aseguras de obtener los mejores perfiles para el trabajo. (5)

## **Publicación**

La publicación de la vacante, y su correspondiente descripción, es una parte del proceso que a lo largo del tiempo ha perdido peso en la ponderación de importancia para lograr un cierre efectivo. Tiene como ventaja, que aquellos postulantes que respondan a la misma muestran claro interés de cambio, y por ende cambia la relación de poder en una futura negociación.

Los medios para publicar hoy son amplios y van desde portales exclusivos como LinkedIn, Zonajobs, Indeed, hasta el propio portal de la consultora y redes sociales.

En este último medio, la consultora hará foco, entendiendo que actualmente las redes sociales, son una excelente forma de conectarse con una amplia variedad de miembros de la fuerza de trabajo actual.

Como se especifica en el sitio de Bullhorn (8), sabemos que, en la actualidad, destinan en promedio 37 minutos diarios en las redes sociales. Adicionalmente es una excelente manera de involucrar a los Millennials, quienes actualmente representan el 15% de la fuerza de trabajo y son su segmento de más rápido crecimiento.

Algunos de los principales beneficios son:

**Alta visibilidad:** las redes sociales brindan una mayor exposición en lugares donde el público objetivo pasa mucho tiempo.

**Bajo costo:** los costos de reclutamiento relacionados con el reclutamiento en redes sociales suelen ser más bajos que en otras fuentes. Por ejemplo, unirse a una red social como LinkedIn o Twitter es gratis, lo que reduce automáticamente el costo de contratación. La mayoría de las veces, las redes

sociales permiten mensajes sin costo, publicación de empleo y construcción de relaciones.

Referencias y creación de relaciones: la naturaleza de las redes sociales permite establecer nuevas conexiones a diario. Esas relaciones pueden ofrecer un gran valor en forma de referidos si se mantienen y nutren adecuadamente. Las relaciones duraderas conducen a tasas de aceptación más altas.

Solicitantes de empleo pasivos: los candidatos pasivos no necesariamente buscan un nuevo trabajo, pero son personas altamente calificadas en la fuerza de trabajo. Las redes sociales ayudan a ponerse al frente de este tipo de candidatos.

### **Sourcing & Pre Screening**

La etapa de Sourcing y pre screening es la etapa que mayor tiempo insume para todo aquel encargado de realizar procesos de selección, y a su vez, la que más chances de automatizar tiene. La idea de estas etapas es nutrir la vacante de candidatos que se postularon, “filtrando” aquellos que a priori tienen un “match” con lo requerido.

Los reclutadores siempre jugarán un papel clave en el proceso de reclutamiento, pero la IA puede ayudar a automatizar las tareas rutinarias para aumentar la productividad del reclutador y mejorar la experiencia del candidato. Estas herramientas del estilo de “asistentes”, pueden entablar "conversaciones" con los postulantes en pasos críticos en el proceso de contratación a través de mensajes de texto, chat o correo electrónico. Pueden "hablar" con los candidatos para informarles acerca de los detalles de un rol, medir el nivel de interés, seleccionarlos según los requisitos del trabajo e incluso responder preguntas sobre la compañía o el rol.

Estos asistentes de reclutamiento de IA están disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Pueden proporcionar respuestas instantáneas y en tiempo real a los solicitantes, proporcionar recordatorios, actualizaciones y

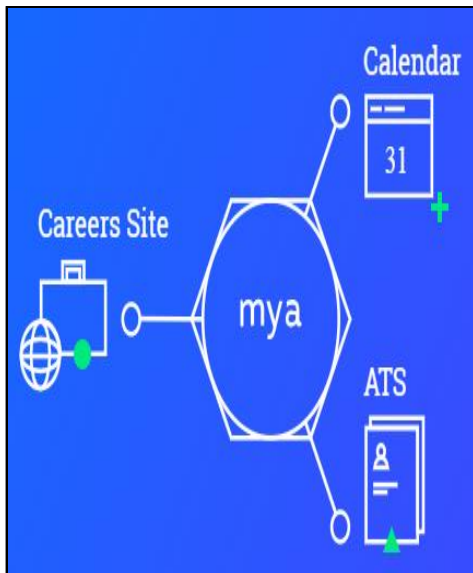
comentarios continuos a lo largo del proceso, y crear una experiencia que refleje los valores y la marca de una empresa. La automatización y la inteligencia artificial pueden ayudar a los profesionales de la adquisición de talento a reducir el tiempo de contratación al eliminar los principales cuellos de botella durante el proceso de reclutamiento. (12)

Para esta tarea utilizaremos una herramienta llamada “Mya” (13). Esta herramienta respalda los aspectos que más tiempo consumen en el proceso de reclutamiento, lo que permite a los reclutadores reenfocar sus esfuerzos en actividades de valor agregado.

Esta herramienta realiza lo siguiente:

- Se conecta con los candidatos para medir el interés, educar y comprender sus habilidades e intereses.
- Reúne información sobre los candidatos para actualizar rápidamente sus perfiles, responder preguntas y seleccionarlos según criterios objetivos.
- Proporciona a los candidatos actualizaciones continuas, comentarios y orientación y puede responder preguntas en tiempo real.
- Crea una relación de confianza con los candidatos al comunicarse en un lenguaje natural para crear un diálogo y obtener información.
- Con base en la respuesta de los candidatos, evaluará la relevancia de los requisitos de la posición y determinará cómo proceder.

La herramienta se integra tanto con el portal de la empresa, tanto como el ATS (Bullhorn) y el calendario.



### Screening telefónico

El screening telefónico es una etapa más liviana del proceso, donde el objetivo es ampliar información sobre los candidatos que fueron previamente filtrados, por la herramienta de IA.

### Head Hunting

Esta etapa es una de las etapas más importantes del proceso, y donde entra en juego el conocimiento y pericia de los socios. El concepto aplica específicamente a “cazar” candidatos pasivos, que no se postularon proactivamente a la búsqueda.

Es clave en esta instancia el conocimiento de la industria y de los perfiles acordes, dado por la “especialización”, uno de los diferenciales.

En el Hunting entran en juego los referidos, los cuales suelen ser determinantes, dado el nivel de asertividad y de calidad de perfil que suelen tener (nadie refiere profesionalmente a alguien que no crea acorde a una posición).

Toda esta etapa se suele hacer directamente por teléfono (o previamente por mail para obtener luego la llamada). Es clave, durante el “Hunteo”, poder ser

asertivo en los aspectos claves del puesto, para asegurarse una posterior entrevista presencial.

Adicionalmente, en esta instancia entrará en juego el uso de la segunda herramienta de Inteligencia Artificial antes mencionada, Watson (14)

Watson de IBM intenta evaluar a una persona a través del análisis de su escritura.

El servicio Watson Personality Insights utiliza el análisis lingüístico para extraer un espectro de características cognitivas y sociales de los datos de texto que una persona genera a través de blogs, tweets, cover letters, publicaciones en foros y mucho más.

Este tipo de datos puede proporcionar un atajo para comprender los rasgos de personalidad, que de otro modo no se reconocerían. (15)

Permite recomendar automáticamente a los mejores candidatos en función de las habilidades requeridas y preferidas, utilizando análisis cognitivo.

El enfoque es basado en datos para ayudar a minimizar la complejidad en la selección y ayuda a mejorar la eficiencia del reclutamiento, lo que permite una toma de decisiones más rápida. De esta manera, también ayuda a construir una lista de candidatos con un mayor éxito previsto. (Anexo I).

## **Entrevistas**

Luego de pasar por los filtros anteriores, el proceso continúa con Entrevistas, dado que si bien, todas las herramientas que se utilizarán ayudan a tener mayor asertividad, un factor clave a tener en cuenta, es el contexto.

Por este motivo, todas las entrevistas serán presenciales y por competencias. De esta manera nos dará una buena idea de cómo cada candidato aplica sus habilidades en diferentes situaciones.

Según las competencias que se miden, existen 5 áreas:

### Competencias individuales

Se refiere a aspectos como: el conocimiento, la flexibilidad, tenacidad, firmeza, integridad personal, la toma de riesgos y la independencia.

La forma de indagar sería: “Hablame de una situación específica en la que el trabajo que habías realizado fue cuestionado”.

### Competencias motivacionales

Se orientan a mostrar aspectos como: la motivación, la orientación a resultados, energía, resistencia, iniciativa y capacidad de enfoque.

La forma de indagar sería: “¿Cuándo fue la última vez que sentiste que el trabajo realizado fue el más duro y a la vez tener la mayor sensación de éxito?”

### Competencias analíticas

Se orientan a relevar aspectos como el aprendizaje práctico, habilidades en la toma de decisiones, capacidad de análisis, la innovación, resolución de problemas y la atención al detalle.

Un ejemplo de indagación es: “Explicá un momento en el que identificaste un nuevo enfoque a un problema”.

### Competencias de liderazgo

Estas competencias se refieren a aspectos tales como: liderazgo, sensibilidad social, pensamiento estratégico, control de gestión y gestión de proyectos.

Una forma de preguntar es: “¿Alguna vez gestionaste un equipo para conseguir un objetivo, y si es así, ¿cómo?”

### Competencias interpersonales

Éstas demostrarán de un candidato: las competencias sociales y las habilidades de trabajo en equipo.

Un ejemplo de pregunta es: “Describí una situación en la que trabajaste con éxito como parte de un equipo, y describí cual fue tu rol en él”.

El diseño de las preguntas, deberán estar basadas en las competencias relevantes para el puesto y la empresa, lo que permitirá evaluar si los candidatos poseen las habilidades que van a necesitar.

### **Presentación de Terna**

Los entregables de todo el proceso antes descripto serán una “Longlist”, donde se muestra todo el mapeo realizado, los perfiles descartados, aquellos que se postularon, y los hunteados. De esta manera, el cliente tiene una primera aproximación de lo que pasa en el mercado con respecto a la posición que está buscando.

El segundo entregable, es el “Shortlist”, o terna de los perfiles que aplican, y son más aptos para la posición.

El informe tendrá una descripción tanto de las variables objetivas de los candidatos (como remuneración pretendida, edad, años de experiencia, etc), como así, los motivos por los cuales son los más aptos para la posición.

Es clave en este entregable no describir el CV, dado que no aporta valor, sino revelar todos los detalles que surgen de los pasos anteriores, gracias a la metodología descripta.



## **Psicotécnico**

El examen psicotécnico para el candidato seleccionado estará incluido en el costo del servicio, y será tercerizado con una psicóloga free lance.

## **Oferta + On Boarding**

La oferta más el on boarding del candidato suele liderarse desde la empresa que contrata los servicios de consultoría, más allá de esto, el consultor que haya liderado el proceso prestará acompañamiento y recomendación para abordar ambos temas.

## **Seguimiento**

Parte de la clave del servicio es no solo de cara a la empresa sino al candidato. Por este motivo es que desde la consultora se hará un seguimiento mensual, para entender el progreso en la posición.

## **Garantía**

Dada la robustez del proceso, para todas las posiciones, la consultora dará una garantía de 10 meses. Esto implica, que si dentro de ese período, el candidato es desvinculado o renuncia, se hará nuevamente el proceso de búsqueda, sin que esto genere costos adicionales para la empresa contratante del servicio.

## ***Industria y Empresa***

### **Análisis PEST.**

#### ***Factores Políticos***

La consultoría de reclutamiento es una actividad que está atravesada por la **normativa laboral** y por la **estabilidad política**. Ambos factores inciden directamente en la decisión de las compañías a la hora de aumentar headcount, y en caso de hacerlo, de contratar un tercero, y no utilizar su estructura interna.

Cuando se generan ambientes políticos enrarecidos, por lo general producto de diferencia de intereses entre los distintos actores de la clase política, suele desembocar en un ambiente negativo para la generación de negocios.

Este ambiente poco propicio suele incidir directamente en la toma de decisión, que se puede ver reflejada en menor inversión, y por ende en menor creación de empleos.

Al enfocarse en las empresas privadas, las Pymes y Micro empresas son las más afectadas y vulnerables, dado que suelen tener menos capacidad para soportar estos vaivenes.

La toma de decisión con respecto a la contratación, sobre todo de mandos medios y altos, se pospone a la espera de señales políticas más claras.

Hay un factor psicológico muy fuerte que influye en las decisiones de los empresarios cuando nos enfocamos en políticas de Recursos Humanos, por ende, es un factor a tener en cuenta.

#### ***Factores Económicos***

Dentro de los factores económicos clave para esta actividad se pueden mencionar, la **creación de empleo** (o nivel de desempleo), los **ciclos económicos del país**, y el **crecimiento del PBI** que tienen una incidencia

fuerte en la creación de empleo.

Los factores económicos están íntimamente relacionados con los factores políticos, los cuales tienen una incidencia directa.

En relación al crecimiento del PBI con respecto a la creación de empleo, si bien es factor necesario, no es suficiente ni asegura que dicho crecimiento se refleje en la creación de empleo genuino (en relación de dependencia).

Como señala un artículo de Infobae, citando a un estudio de la UMET (Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo), el crecimiento del PBI puede reflejar también aumento de las formas de contratación más precarias con menores niveles de protección. (7)

### ***Factores Tecnológicos***

En cuanto a los factores tecnológicos, el impacto más profundo es la manera mediante la cual se generan las postulaciones, el **acceso a base de datos** de candidatos (deja de ser una barrera de entrada), la **Inteligencia Artificial** como herramienta para la asertividad en el proceso y elección de los candidatos.

Un informe de 2017 de Deloitte encontró que el 33 por ciento de los encuestados ya usaba alguna forma de IA en su proceso de contratación. Los reclutadores buscan cada vez más, formas de atraer a los mejores candidatos de manera más rápida y eficiente que antes. Una nueva cosecha de nuevas herramientas de contratación "inteligentes" puede hacer eso al reducir los procesos de entrevistas de lo que tradicionalmente tomaba semanas hasta unos pocos días. Actualmente se suele escuchar que hay una "guerra" por atraer el Talento a las organizaciones, pero no es una guerra, sino una carrera. La IA ayuda a minimizar el riesgo de sesgo durante el proceso. (9)

### ***Factores Socio - culturales***

Los factores socioculturales afectan al negocio, como se detalló anteriormente, en cuanto a la dificultad para encontrar los perfiles adecuados. Esto se ve particularmente por **niveles y calidad educativa**, las actitudes de las

generaciones con respecto al **Ocio y el trabajo** y con la **demografía**.

Según el estudio de ManpowerGroup, las empresas también están tratando de llegar a nuevas fuentes de talento y atraer a más personas que están actualmente relegadas a la fuerza de trabajo. Un 33% está analizando datos demográficos, rangos de edad o geografías diferentes, a través de las redes sociales y los medios tradicionales, para hallar a los empleados potenciales donde ellos se encuentren, aprovechando el regreso de los retirados o abriendo las puertas a padres y personal de medio tiempo. (10)

## **5 fuerzas de Porter.**

### ***Poder de Negociación de Compradores o Clientes***

El poder de negociación de clientes es relativamente alto. Si bien como se detalla en el análisis del tamaño de mercado, la cantidad de clientes es elevada, también lo es la cantidad de competidores que pueden brindar un servicio “similar” (si lo pensamos como un mero servicio de búsqueda y selección).

### ***Poder de Negociación de Proveedores o Vendedores***

El poder de negociación de los proveedores es relativamente limitado, dado el peso que tienen dentro de la estructura de costos los proveedores. El riesgo está más asociado a los costos del ATS y de la IA, por un tema de tipo de cambio, producto a que están cotizados en dólares.

### ***Amenaza de nuevos Competidores***

La amenaza de nuevos competidores es relativamente alta. No existen demasiadas barreras de ingreso para ofrecer este servicio. El principal diferencial, es el expertise de los consultores.

### ***Amenaza de Sustitutos***

La amenaza de sustitutos es baja. Actualmente se puede pensar que los portales de empleo como LinkedIn, Bumeran, ZonaJobs, etc, pueden ser un sustituto. La realidad es que el valor agregado de la consultoría está en el proceso, y eso no puede ser sustituido, más que por un competidor.

### ***Rivalidad entre competidores***

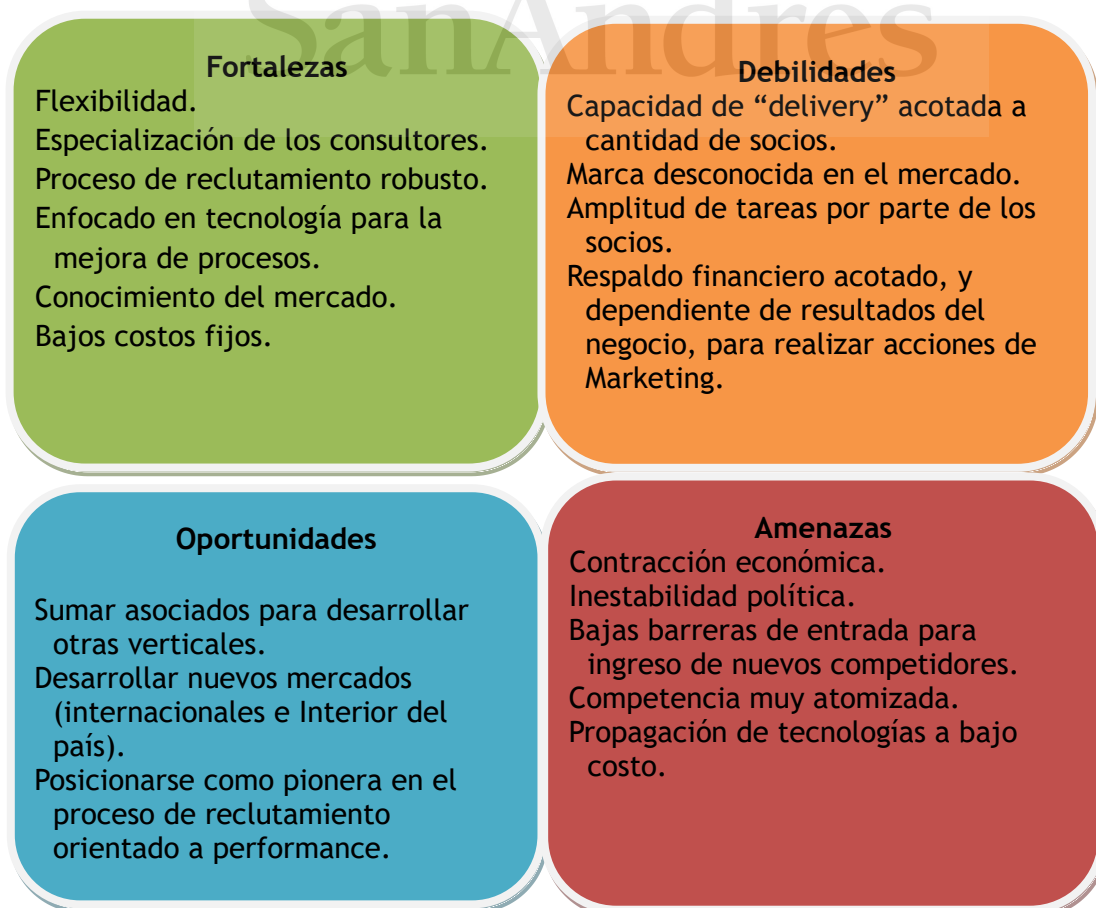
Como se describió con anterioridad, si se mira el conjunto de los tres grandes segmentos competitivos, la rivalidad es grande.

Si nos enfocamos en el segmento de Consultoras de mandos medios y Altos, la rivalidad es media, dado que pocas mantienen la verdadera especialización la cual sostienen como principal diferencial de su proceso de reclutamiento.

### **FODA**

El análisis FODA nos sirve para reflejar de manera simple y rápida, situaciones complejas.

El foco es poder concentrarse en los factores que tendrán impacto en nuestra empresa para poder tomar las mejores las decisiones y acciones posibles.












## CANVAS

Este modelo, fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro, “Generación de Modelos de Negocio”.

Haciendo referencia a una nueva economía donde el factor clave es la creación de valor para los clientes.

El Canvas es una herramienta que ayuda a crear modelos de negocio, que simplifica en 4 grandes áreas, viabilidad económica, clientes, infraestructura y oferta.

<b>Asociaciones clave</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- Alianzas estratégicas con cámaras empresarias.</li><li>- Agencia de medios y prensa.</li><li>- Formadores de opinión y periodistas especializados en temática de empleos.</li></ul>	<b>Actividades clave</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- Publicaciones en medios.</li><li>- Contratación sistema enlatado para la gestión de reclutamiento y CRM.</li><li>- Armado de Sitio Web y manejo redes sociales.</li><li>- Comunicación.</li><li>- Desayunos y eventos con KOL y empresas.</li></ul>	<b>Propuestas de valor</b>  <p>Consultoría de Reclutamiento especializada, en mando medios –altos, para perfiles técnicos, comerciales y financieros. Diferenciales, Know-how, Especialización, Tiempos de presentación de candidatos, Atención personalizada, utilización de tecnología para hacer más robusto y asertivo el proceso.</p>	<b>Relaciones con clientes</b>  <p>Nuestro servicio, tiene que estar orientado a relaciones de largo plazo, construidas a través de la confianza en los consultores. Como todo servicio, la propuesta de valor debe ser revalidada por el mercado día tras día.</p>	<b>Segmentos de mercado</b>  <p>Nuestro PTA (Primary Target Audience), está orientado a Pequeñas y Medianas empresas, de los grandes centros urbanos del país.</p> <p>Nuestro STA (Secondary Target Audience), está orientado a Grandes empresas.</p>
	<b>Recursos clave</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- Know How del mercado.</li><li>- Perfil de los socios.</li><li>- Contacto con "sponsors" de empresas (por lo general RRHH).</li><li>- Desarrollo de site institucional</li><li>- Herramientas de IA.</li></ul>		<b>Canales</b>  <p>Oficinas en espacio de co-working. Todo el territorio argentino. Canal presencial (visitas comerciales, eventos, etc), teléfono, skype.</p>	
<b>Estructura de costes</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos Alquiler de oficina (incluye servicios públicos + teléfono e Internet)</li><li>- Gastos administrativos</li><li>- Marketing</li><li>- Gastos varios</li><li>- CRM</li><li>- Estudio Jurídico y Contable</li><li>- Sueldos</li><li>- Agencia de medios y prensa.</li></ul>		<b>Fuentes de ingresos</b>  <p>Al ser un servicio B2B, las fuente de ingresos provienen directamente de los clientes finales del servicio.</p> <p>En una segunda etapa, se sumarán ingresos por eventos con speakers de temáticas diversas.</p>		

## ***GO TO MARKET PLAN***



### **¿A quién le venderemos?**

El negocio de consultoría es un claro negocio B2B. Nuestro foco, al menos en un comienzo, será en empresas radicadas en el país.

Nuestro PTA (Primary Target Audience), está orientado a Pequeñas y Medianas empresas, de los grandes centros urbanos del país.

Nuestro STA (Secondary Target Audience), está orientado a Grandes empresas.

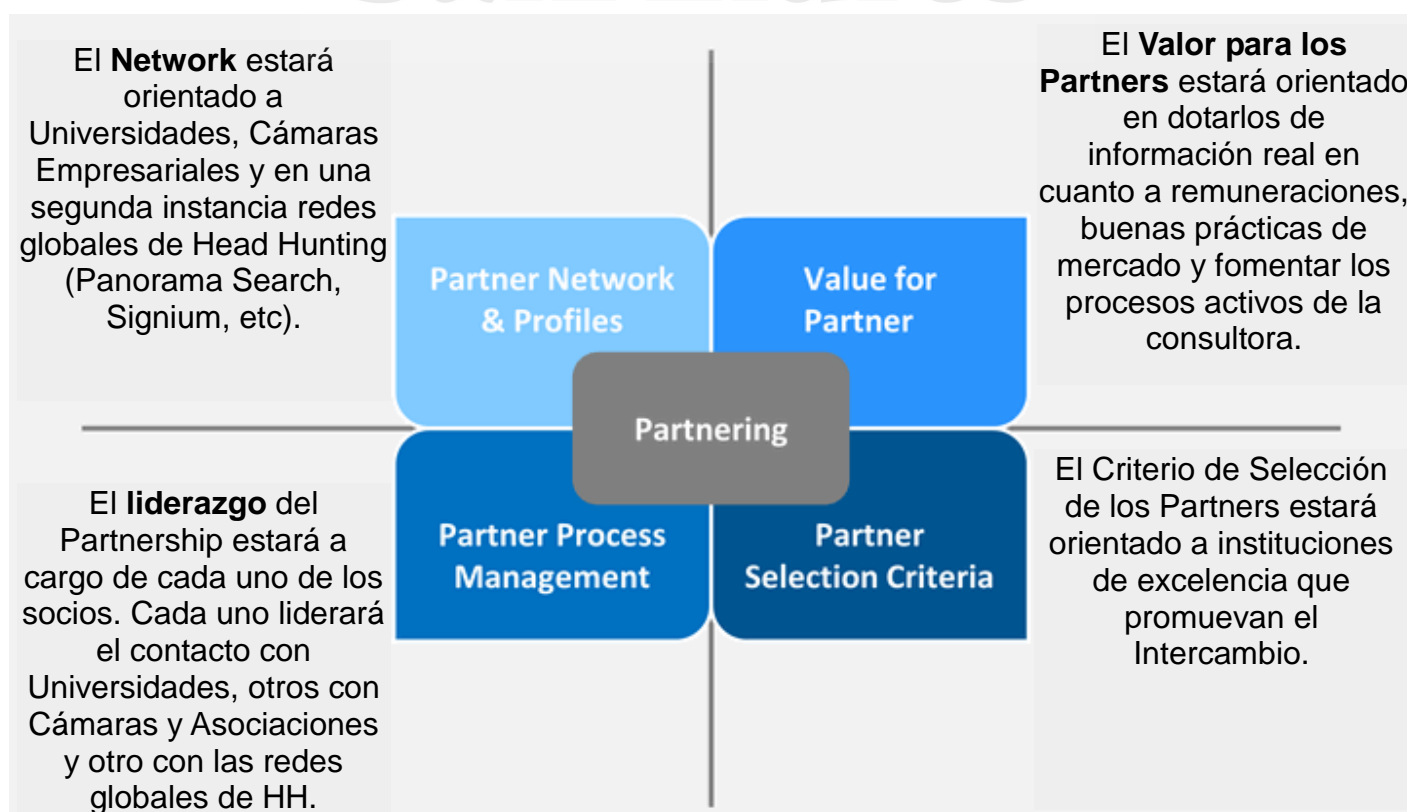
### **¿Dónde promocionaremos el producto y cómo alcanzaremos nuestro mercado?**

Nuestra estrategia de promoción va a tener tres pilares fundamentales, redes sociales y buscadores, el “Partnership”, y el contacto directo con clientes.

En cuanto a la estrategia de **redes sociales y buscadores** las principales acciones serán:

- Desarrollo de site propio de la consultora, optimizado con SEO.
- Acciones de SEM, para palabras clave como “Consultora”, “Head Hunting”, “Consultora de RRHH”.
- Presencia del perfil de la consultora en los sites como LinkedIn y Facebook.
- Branding en edición de diario La Nación de los Domingos en el segmento económico (footer).
- Publicación de Branding en revistas de negocio como Apertura.
- En cuanto a los “Canales de distribución”, al ser un servicio debemos orientarnos al scope geográfico, el cual será todo el territorio argentino. Las tecnologías actuales, permiten tener acceso a los perfiles, sin importar el lugar donde se encuentren.
- Más allá de no contar con una limitante en este sentido, el foco en cuanto a zonas geográficas va a estar dado por los grandes centros urbanos, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fé, Neuquén.

En cuanto al segundo pilar el “Partnership”, estará enfocada bajo los siguientes lineamientos:





## ¿Qué es lo que vendemos? (Value proposition / Key purchasing factors)

Cómo todo servicio la principal razón de compra es la calidad y confiabilidad del delivery.

Para lograr esto, el foco está puesto por un lado en el Expertise de los Socios, y en la robustez del proceso de reclutamiento.

Como se comentó con anterioridad, nuestro “Value Proposition” es la Excelencia en el servicio dada por el know how de los emprendedores, Robustez de los procesos, que derivan en la asertividad de los perfiles seleccionados.

Esta asertividad se traduce en una menor rotación, y permite a las compañías enfocar sus departamentos de Recursos Humanos en tareas estratégicas.

Nuestros factores clave de compra se resumen en el siguiente cuadro,

Grupo de Consultoras	Value Proposition	Fee (como % de salario bruto anual)	Modo de Facturación	Garantía
Grupo A	Renombre Global. Consultores con Gran Experiencia.	25% - 33%	40% Anticipo. 60% al cierre del proceso.	Entre 6 y 10 meses según la posición.
Grupo B	Especialización. Flexibilidad.	15% - 20%	30% de Anticipo. 70% al cierre del proceso.	Entre 3 y 6 meses según la posición.
Grupo C	Precio. Rapidez.	8%	100% al cierre del proceso.	2 meses.

<b>Future Partners</b>	Job Description por Performance. Herramientas de IA. Entrevistas por competencias y especialización. Asertividad y rapidez.	16%	20% Anticipo. 80% al cierre del proceso.	10 meses.
------------------------	--	-----	---	-----------

## ***EQUIPO EMPRENDEDOR***

El equipo emprendedor del proyecto estará formado por profesionales, que están convencidos que existe una forma de realizar consultoría en reclutamiento, realmente enfocada no solo en la necesidad del cliente, sino en la experiencia de los candidatos.

Que es posible, combinar tiempos de reclutamiento y asertividad en los perfiles.

Que la consultoría no es un elemento transaccional, sino que es necesario el desarrollo a largo plazo, y la única manera para hacerlo es manteniendo la calidad del servicio, y agregando valor en cada etapa.

La mejor manera de escalar el negocio es sumando socios y no empleados, apostando a que crezcan con el proyecto.

¿Quiénes son los emprendedores?

**Fernando Baglietto:** Licenciado en Administración, U.B.A. MBA San Andrés (2017-2018).

Experiencia en empresas de Consumo Masivo, en áreas de Marketing y Ventas.

Marcada trayectoria en consultoría de Recursos Humanos, y en posiciones comerciales, liderando equipos de alto rendimiento, en la misma industria.

**Xxxx XXXX:** Ingeniero Electronico, ITBA. MBA, Universidad de Salvador.

Profesional con probada experiencia en áreas de Operaciones y comerciales, en empresas multinacionales de Tecnología, e Industriales.

Probada trayectoria en consultoría de Recursos Humanos.

**Xxxx    xxxxxx:** Contador y Licenciado en Administración UBA.

Profesional con experiencia en áreas Contables y Financieras, de empresas Nacionales.

Marcada trayectoria liderando equipos en empresas familiares de distintas envergaduras.

Marcado perfil emprendedor.



## ***ANALISIS FINANCIERO***

### **Ingresos**

Los ingresos del proyecto están dados por la venta de servicios de reclutamiento.

Cómo se detalló con anterioridad, el fee de la consultora será del 16% de la remuneración bruta anual (equivalente a 2 sueldos brutos de la posición a reclutar), el cual se factura con un 20% de anticipo (al momento de comenzar el proceso) y el 80% cuando el candidato acepta la oferta.

Los plazos de cobro son a 30 días, por lo que, una vez iniciado el ciclo comercial, todos los meses se recibirán ingresos por los anticipos de las nuevas ventas, y los cierres de las anteriores.

Dado los beneficios anteriormente descritos con respecto a la tecnología y la metodología del proceso de reclutamiento, no se asumen retrasos, por lo que todos los procesos tienen un ciclo de vida de un mes (entre el comienzo y el cierre) en promedio.

Se definieron tres categorías de posiciones a reclutar, en base a los tipos de seniority, con salarios promedio. El “tipo 1” con salario de \$40.000, el “tipo 2” con salario de \$50.000 y el “tipo 3” de \$60.000.

El primer año, será un año de lanzamiento en el mercado en el que se buscará ir creciendo y afianzando la marca. Desde el segundo año en adelante, se buscará consolidar la cantidad de búsquedas anteriormente detallada según el objetivo de share propuesto. Desde el tercer año en adelante se crecerá un 3% en cantidad de búsquedas, para mantener el equilibrio en cantidad de procesos que puede hacerse con el capacity de asociados propuesto.

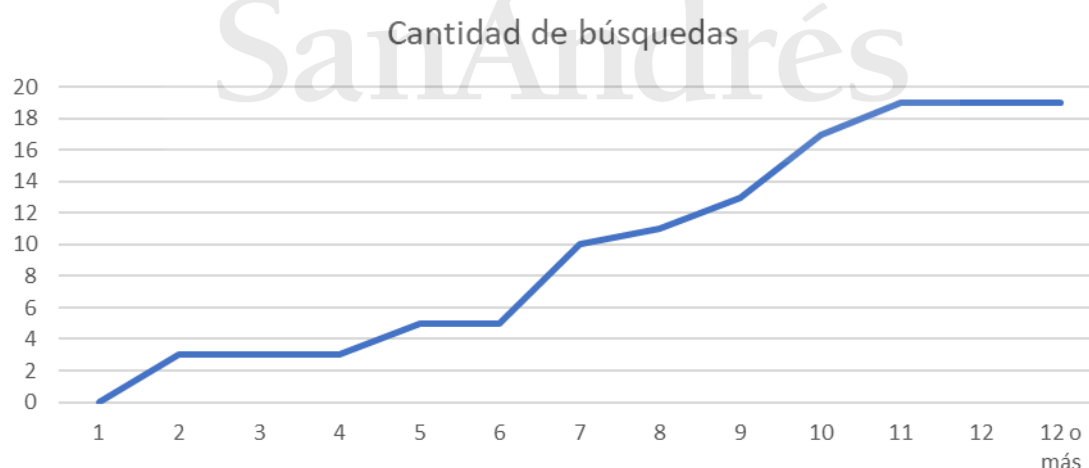
El crecimiento en ingresos por ventas en moneda constante de 2018, desde el año 2020 al 2023, es es del 3,53%, 4,41% y 4,19% respectivamente.

El siguiente cuadro resume la cantidad de búsquedas proyectadas en los primeros 5 años. Si bien el salto en cantidad 2020 vs 2019 parece muy grande (156%) en términos nominales es un salto alcanzable, más entendiendo que el equipo emprendedor, tiene expertise y conocimiento del mercado.

AÑO		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Crecimiento</b>			156.18%	3.00%	3.00%	3.00%
Oportunidades por mes		7	19	20	20	21
Total de Oportunidades Cerradas		89	228	235	242	249
Tipo 1	\$ 40,000	41	84	87	89	92
Tipo 2	\$ 50,000	30	72	74	76	79
Tipo 3	\$ 60,000	18	72	74	76	79

En el gráfico a continuación se detalla cómo se espera crecer en cantidad de búsquedas, hasta lograr el máximo que el equipo considera como optimo, para ofrecer un servicio de calidad.

En el eje de las “x” están los meses, y en el de las “y” las cantidades de búsquedas.



## **Costos del Proyecto**

Los costos del proyecto son relativamente bajos y en mayor medida fijos (estos últimos en promedio representan el 60% de los ingresos), producto principalmente del salario de los tres socios y de la inversión en publicidad como un monto fijo (equivalen aproximadamente al 90% de los CF), y no atado a ventas (sobre todo en los primeros 5 años de vida del emprendimiento en que es clave lograr el posicionamiento y actividades de Go To Market antes detalladas). Esto nos dará la posibilidad de reducir los costos al máximo en caso de necesitarlo.

El primer año los socios aportarán una inversión inicial de \$ARG300.000 para el kick off del proyecto. No percibirán salario hasta el mes 9, donde comenzarán a percibir un ingreso mensual.

El proyecto tiene contemplado funcionar en oficinas de Co-working para no depender de una inversión inicial en oficinas.

Con respecto a los costos variables, los mismos representan en promedio un 10% de los ingresos, y están relacionados al costo de los avisos y a los estudios psicotécnicos, los cuales están atados a cada nuevo inicio y cierre de procesos respectivamente.

## **Análisis Financiero e Inversión**

Como se comentó con anterioridad la proyección se realizó teniendo los siguientes supuestos:

- En el año 2, se logran el share de mercado esperado.
- Se mantiene cierta proporción en los “Tipos” de búsquedas vendidas,

con tendencia hacia las de menor salario, para hacer más ácido el análisis.

- Los procesos tienen una duración de 1 mes, entre que comienzan y se cierran (apalancado por el proceso anteriormente descrito y las herramientas de IA utilizadas).
- Las ventas se cobran al mes de su facturación.
- Por cada proceso nuevo, se factura un 20% de anticipo y el 80% restante cuando el candidato acepta la oferta.

Con lo detallado anteriormente la proyección a 5 años arroja una TIR de 688,76% y un VAN de \$USD 1.829.626, con la perpetuidad.

AÑO	Inversión In.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FFL \$ARG	\$ -300,000	\$ 1,227,675	\$ 10,186,200	\$ 11,411,923	\$ 12,441,507	\$ 14,204,646	
Tipo de Cambio	37.5	41.335	45.565	49.49	54.235	59.6585	
FFL USD	-8,000	29,701	223,553	230,590	229,400	238,099	239,290
VR FFL USD						1,528,032	
<b>FFL + VR USD</b>	<b>-8,000</b>	<b>29,701</b>	<b>223,553</b>	<b>230,590</b>	<b>229,400</b>	<b>3,423,606</b>	

Ku USD (prom).	15.66%
Vu USD	\$2,124,145

TIR	688.76%
VAN	\$1,829,626

Como se puede ver la TIR del proyecto es muy alta, producto principalmente de costos bajos (el EBIT en promedio representa el 27% de los ingresos), y de la baja inversión inicial requerida que representa 17 días de venta del primer año (el cual asume una cantidad de ingresos moderados).

Dado que el proyecto se financia con aporte de los 3 socios, no recurriendo en esta etapa a otros métodos de financiamiento, se utilizó como tasa de descuento la Ku en USD. En el Anexo II se puede ver un análisis más detallado con apertura mensual, los “assumptions” utilizados para hacer la proyección de los FFL.

## Riesgos

Los principales riesgos, como se detalló en el análisis FODA, vienen dados por un lado por el contexto económico, que impacta fuertemente en las expectativas de contratación de las compañías, y más aún en la necesidad de tercerizar el reclutamiento.

En segunda instancia las bajas barreras de ingreso, obliga a poner foco en la calidad del servicio y conocimiento de la industria.

El tercer riesgo, atado a las bajas barreras de ingreso, es la atomización de los competidores (principalmente del segmento de consultoras independientes) donde la propuesta de valor está atada principalmente al precio, lo que puede, en momentos de contracción económica, afectar la industria en su conjunto.





## ***Conclusiones***

El proyecto de Future Partners surge de la experiencia concreta de sus socios en el rubro, entendiendo que se puede llevar adelante un proyecto de consultoría enfocado tanto en la calidad del servicio, como en la calidad del proceso (enfocado este último desde el punto de vista de los candidatos).

En la actualidad, donde las tecnologías tienen un gran impacto en el mundo del trabajo, es clave aprovecharlas para mejorar la productividad del servicio, y poder enfocarnos en agregar valor en aquellas tareas que no pueden delegarse, como el relacionamiento tanto con los clientes y candidatos.

Las proyecciones sobre la cantidad de búsquedas son conservadoras, tanto en cantidades como en ticket promedio de facturación. Sumando el pragmatismo de pensar el proyecto con nulos activos fijos, hace que tengamos una rápida capacidad de respuesta, en caso de tener que ajustar el rumbo.

La idea del proyecto es no solo tener éxito desde el punto de vista comercial, sino, por un lado, ayudar a hacer un upgrade en todo el mercado, subiendo la vara de lo que un servicio de reclutamiento representa; y a su vez ayudando a profesionales a conseguir un mejor puesto de trabajo.

Por todo lo expuesto con anterioridad, estamos convencidos que será un gran proyecto, con impacto en la sociedad. ¡Estamos listos para comenzar cuanto antes!

## ***Fuentes y Bibliografía***

- (1) <https://toplink.weforum.org/knowledge/insight/a1Gb0000001RIhBEAW/explore/summary>
- (2) [https://www.manpowergroup.com.ar/files/00002/00380\\_EraPotencialHumano2.0.pdf](https://www.manpowergroup.com.ar/files/00002/00380_EraPotencialHumano2.0.pdf)
- (3) [https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00439\\_2016\\_TSS\\_Country\\_Infographic\\_-\\_ARG.pdf](https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00439_2016_TSS_Country_Infographic_-_ARG.pdf)
- (4) <https://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras>
- (5) [https://rise.articulate.com/share/a6iGPJw\\_EHCNBtvpIQl1GrI\\_HmrBNuh#/lessons/YKhO1oGcd3J9wucmGiTMUX06\\_nOSXyUJ?\\_k=k15siq](https://rise.articulate.com/share/a6iGPJw_EHCNBtvpIQl1GrI_HmrBNuh#/lessons/YKhO1oGcd3J9wucmGiTMUX06_nOSXyUJ?_k=k15siq)
- (6) <http://fortune.com/2016/02/13/job-descriptions-misguided/>
- (7) <https://www.infobae.com/economia/2017/10/30/advierten-que-el-crecimiento-del-pbi-aun-no-es-acompanado-por-el-mercado-laboral/>
- (8) <https://www.bullhorn.com/topics/social-recruiting/>
- (9) <https://www.cnbc.com/2018/03/13/ai-job-recruiting-tools-offered-by-hirevue-mya-other-start-ups.html>
- (10) [https://www.manpowergroup.com.ar/files/00004/00669\\_EncuestaEscasezTalento2018.pdf](https://www.manpowergroup.com.ar/files/00004/00669_EncuestaEscasezTalento2018.pdf)
- (11) [https://www.cornerstoneondemand.es/blog/recruiting/adquisicion\\_de\\_talento/inteligencia\\_artificial](https://www.cornerstoneondemand.es/blog/recruiting/adquisicion_de_talento/inteligencia_artificial)
- (12) <https://www.adecco.ca/en-ca/employers/resources/lead-magazine/lead22/how-artificial-intelligence-transforming-recruiting/>
- (13) <https://hiremya.com/>
- (14) <http://watson-recruit.herokuapp.com/#/about>
- (15) <https://diginomica.com/2015/03/17/hire-people-ibm-watson-speaks-personality/>
- (16) <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

## ANEXOS

### Anexo I – Ejemplo entregable de Watson IA

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Adventurousness: 36% Eagerness to trying new activities and experiencing new things.</li><li>• Artistic interests: 61% Appreciation for art and beauty, both man-made and in nature.</li><li>• Emotionality: 48% Emotional availability; awareness of own feelings.</li></ul>
Openness	19%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagination: 67% Openness to creating an inner world of fantasy.</li><li>• Intellect: 78% Intellectual curiosity; openness to new ideas.</li><li>• Authority-challenging: 82% Openness to re-examine own values and traditions; readiness to challenge authority.</li><li>• Achievement striving: 30%</li><li>• Cautiousness: 39% Tendency to think things through before acting or speaking.</li><li>• Dutifulness: 19% Sense of duty; amount of emphasis placed on fulfilling obligations.</li></ul>
Conscientiousness	26%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orderliness: 51% Personal organization, tidiness, neatness.</li><li>• Self-discipline: 27% Will-power; the capacity to begin tasks and follow through to completion in spite of boredom or distractions.</li><li>• Self-efficacy: 48% Belief in one's own competence.</li><li>• Activity level: 43% Pace of living; level of busyness.</li><li>• Assertiveness: 57% Forcefulness of expression; pursuit of leadership and social ascendancy; desire to direct the activities of others.</li></ul>
Extraversion	35%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cheerfulness: 31% Tendency to experience or express positive emotions.</li><li>• Excitement-seeking: 99%</li></ul>

		A need for environmental stimulation.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outgoing: 31% Make friends easily and feel comfortable around other people</li> <li>• Gregariousness: 43% Fondness for the company of others; sociability.</li> <li>• Altruism: 43% Active and genuine concern for the welfare of others.</li> <li>• Cooperation: 29% Dislike of confrontations. Responding to interpersonal conflict with a willingness to compromise.</li> <li>• Modesty: 52% Tendency to be unassuming and play down own achievements; humility.</li> <li>• Uncompromising: 35% Think it is wrong to take advantage of others to get ahead</li> <li>• Sympathy: 61% Attitude of compassion for others; kindness.</li> <li>• Trust: 36% Level of belief in the sincerity and good intentions of others.</li> <li>• Fiery: 55% Tendency to experience—but not necessarily express—anger or frustration.</li> <li>• Prone to worry: 70% Tendency to dwell on difficulty or troubles; easily experience unease or concern.</li> <li>• Melancholy: 80% Normal tendency to experience feelings of guilt, sadness, hopelessness, or loneliness. **This demo cannot diagnose a mental illness.**</li> <li>• Immoderation: 46%</li> <li>• Self-consciousness: 73% Concern with rejection, embarrassment; shyness.</li> <li>• Susceptible to stress: 65% More easily overwhelmed in stressful situations</li> </ul>
Agreeableness	27%	
Emotional range	29%	

## Anexo II – Proyecciones y Assumptions para el armado del FFL.

### Assumptions

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación (1)	25%	20%	17%	16%	7%	
Inflación acum.	1.25	1.5	1.755	2.0358	2.1783	
Crecimiento en búsquedas			3.00%	3.00%	3.00%	
Tipo de cambio (2)	37.5	41.335	45.565	49.49	54.235	59.659
Tasa de crecimiento perpetuo en USD			3.1%	-0.5%	3.8%	0.5%
Tasa libre de riesgo (3)	3.20%	3.50%	3.70%	4.20%	4.40%	
Beta desapalancada (4)	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	
Prima de riesgo de mercado (5)	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	
Prima de riesgo país (6)	6.70%	5.90%	5.00%	4.70%	4.00%	
Ku USD	16.50%	16.00%	15.30%	15.50%	15.00%	
Ku USD (promedio)	15.66%					
IIBB (7)	4,75%	4,50%	4,25%	4,00%	4,00%	

(1) <http://www.eleconomista.com.ar/2018-09-como-sera-el-desempeno-de-la-economia-luego-de-2019/>

(2) <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino> (Se utiliza el promedio anual)

(3) <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>

(4) Se asume el valor de la Beta desapalancada.

(5) Se asume una prima de riesgo del 5.5%.

(6) <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>

(7) Se asume IIBB para CABA, tomando la propuesta de baja impositiva anunciada por el gobierno.

AÑO	Inversión In.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FFL \$ARG	\$ -300,000	\$ 1,227,675	\$ 10,186,200	\$ 11,411,923	\$ 12,441,507	\$ 14,204,646	
Tipo de Cambio	37.5	41.335	45.565	49.49	54.235	59.6585	
FFL USD	-8,000	29,701	223,553	230,590	229,400	238,099	239,290
VR FFL USD						1,528,032	
<b>FFL + VR USD</b>	<b>-8,000</b>	<b>29,701</b>	<b>223,553</b>	<b>230,590</b>	<b>229,400</b>	<b>3,423,606</b>	

Ku USD (prom).	15.66%
Vu USD	\$2,124,145

TIR	688.76%
VAN	\$1,829,626

Consolidado por año

EERR sin inf bcción

AÑO		2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento			156.18%	3.00%	3.00%	3.00%
Oportunidades por mes		7	19	20	20	21
Total de Oportunidades Cerradas		89	228	235	242	249
Tipo 1	\$ 40,000	41	84	87	89	92
	\$ 50,000	30	72	74	76	79
	\$ 60,000	18	72	74	76	79
Ingresos totales	\$	6,129,000	\$ 20,736,000	\$ 21,454,000	\$ 22,395,000	\$ 23,374,000
Costos Variables Totales	\$	-807,000	\$ -1,824,000	\$ -1,922,000	\$ -2,021,000	\$ -2,002,000
Margen Bruto	\$	5,322,000	\$ 18,912,000	\$ 19,532,000	\$ 20,374,000	\$ 21,372,000
% Mg Bruto		86.83%	91.20%	91.04%	90.98%	91.43%
Total Costos Fijos	\$	-4,339,860	\$ -12,121,200	\$ -13,029,480	\$ -14,262,640	\$ -14,851,040
Beneficio Antes de Impuestos (EBIT)	\$	982,140	\$ 6,790,800	\$ 6,502,520	\$ 6,111,360	\$ 6,520,960
Impuestos	\$	-753,417	\$ -3,015,180	\$ -2,948,582	\$ -2,846,326	\$ -2,983,036
Beneficio Neto	\$	1,035,723	\$ 5,599,620	\$ 5,475,938	\$ 5,286,034	\$ 5,539,924
		16.90%	27.00%	25.52%	23.60%	23.70%

EERR con Inf bcción

	2019	2020	2021	2022	2023
	89	228	235	242	249
	41	84	87	89	92
	30	72	74	76	79
	18	72	74	76	79
	\$ 7,661,250	\$ 31,104,000	\$ 37,651,770	\$ 45,591,741	\$ 50,915,724
	\$ -1,008,750	\$ -2,736,000	\$ -3,373,110	\$ -4,114,352	\$ -4,360,969
	\$ 6,652,500	\$ 28,368,000	\$ 34,278,660	\$ 41,477,389	\$ 46,554,756
	\$ -5,424,825	\$ -18,181,800	\$ -22,866,737	\$ -29,035,883	\$ -32,350,110
	\$ 1,227,675	\$ 10,186,200	\$ 11,411,923	\$ 12,441,507	\$ 14,204,646
	16.02%	32.75%	30.31%	27.29%	27.90%

Apertura por año

Todo expresado a moneda constante de 2018

2019

Todo expresado en Moneda constante 2018

2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
Ventas	\$ -	\$ -	\$ 48,000	\$ 240,000	\$ 248,000	\$ 312,000	\$ 440,000	\$ 540,000	\$ 960,000	\$ 1,084,000	\$ 1,344,000	\$ 1,720,000	\$ 6,936,000
Costo de Ventas	\$ -	\$ -15,000	\$ -24,000	\$ -24,000	\$ -34,000	\$ -40,000	\$ -65,000	\$ -85,000	\$ -98,000	\$ -124,000	\$ -146,000	\$ -152,000	\$ -807,000
Margen Bruto	\$ -	\$ -15,000	\$ 24,000	\$ 216,000	\$ 214,000	\$ 272,000	\$ 375,000	\$ 455,000	\$ 862,000	\$ 960,000	\$ 1,198,000	\$ 1,568,000	\$ 6,129,000
% Mg Bruto			50.00%	90.00%	86.29%	87.18%	85.23%	84.26%	89.79%	88.56%	89.14%	91.16%	88.37%
Alquiler Oficinas	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -240,000
Sueldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -1,536,000
Telefonia Celular	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -108,000
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viáticos	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -180,000
Creación de la Sociedad (SAS)	\$ -6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -6,000
Sitio Web	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -120,000
Hosting	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -36,000
Servicios Contables-Juridico	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -480,000
ATM	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
Watson - IA	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
BYM - IA	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -144,000
IIBB	\$ -	\$ -	\$ -2,280	\$ -11,400	\$ -11,780	\$ -14,820	\$ -20,900	\$ -25,650	\$ -45,600	\$ -51,490	\$ -63,840	\$ -81,700	\$ -329,460
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -7,200	\$ -36,000	\$ -37,200	\$ -46,800	\$ -66,000	\$ -81,000	\$ -144,000	\$ -162,600	\$ -201,600	\$ -258,000	\$ -1,040,400
EBIT	\$ -125,000	\$ -134,000	\$ -104,480	\$ 49,600	\$ 46,020	\$ 91,380	\$ 169,100	\$ 229,350	\$ 169,400	\$ 242,910	\$ 429,560	\$ 725,300	\$ 1,789,140
% EBIT				20.67%	18.56%	29.29%	38.43%	42.47%	17.65%	22.41%	31.96%	42.17%	25.79%
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -17,360	\$ -16,107	\$ -31,983	\$ -59,185	\$ -80,273	\$ -59,290	\$ -85,019	\$ -150,346	\$ -253,855	\$ -753,417
Resultado NETO	\$ -125,000	\$ -134,000	\$ -104,480	\$ 32,240	\$ 29,913	\$ 59,397	\$ 109,915	\$ 149,078	\$ 110,110	\$ 157,892	\$ 279,214	\$ 471,445	\$ 1,035,723
% RN				13.43%	12.06%	19.04%	24.98%	27.61%	11.47%	14.57%	20.77%	27.41%	14.93%

## 2020

2020	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
Ventas	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 1,880,000	\$ 22,560,000
Costo de Ventas	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -152,000	\$ -1,824,000
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 1,728,000</b>	<b>\$ 20,736,000</b>
% Mg Bruto													91.91%
Alquiler Oficinas	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -240,000
Sueldos	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -4,608,000
Telefonía Celular	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -108,000
Computadoras	\$ -270,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -270,000
Viáticos	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -180,000
Creación de la Sociedad (SAS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sitio Web	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -120,000
Hosting	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -36,000
Servicios Contables-Jurídico	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -480,000
ATM	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
Watson - IA	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
BYM - IA	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -144,000
IIBB	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -84,600	\$ -1,015,200
Publicidad	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -400,000	\$ -4,800,000
<b>EBIT</b>	<b>\$ 470,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 740,400</b>	<b>\$ 8,614,800</b>
% EBIT													38.19%
IIGG	\$ -164,640	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -259,140	\$ -3,015,180
<b>Resultado NETO</b>	<b>\$ 305,760</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 481,260</b>	<b>\$ 5,599,620</b>
% RN				25.60%	25.60%	25.60%	25.60%	25.60%	25.60%	25.60%	25.60%	25.60%	24.82%

## 2021

2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
Ventas	\$ 1,880,000	\$ 1,896,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 1,960,000	\$ 23,376,000
Costo de Ventas	\$ -157,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -160,000	\$ -165,000	\$ -1,922,000
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 1,723,000</b>	<b>\$ 1,736,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,800,000</b>	<b>\$ 1,795,000</b>	<b>\$ 21,454,000</b>
% Mg Bruto													91.78%
Alquiler Oficinas	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -240,000
Sueldos	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -4,608,000
Telefonía Celular	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -108,000
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viáticos	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -180,000
Creación de la Sociedad (SAS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sitio Web	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -120,000
Hosting	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -36,000
Servicios Contables-Jurídico	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -480,000
ATM	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
Watson - IA	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
BYM - IA	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -144,000
IIBB	\$ -79,900	\$ -80,580	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -83,300	\$ -993,480
Publicidad	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -6,000,000
<b>EBIT</b>	<b>\$ 640,100</b>	<b>\$ 652,420</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 713,700</b>	<b>\$ 708,700</b>	<b>\$ 8,424,520</b>
% EBIT													36.04%
IIGG	\$ -224,035	\$ -228,347	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -249,795	\$ -248,045	\$ -2,948,582
<b>Resultado NETO</b>	<b>\$ 416,065</b>	<b>\$ 424,073</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 463,905</b>	<b>\$ 460,655</b>	<b>\$ 5,475,938</b>
% RN				23.67%	23.67%	23.67%	23.67%	23.67%	23.67%	23.67%	23.67%	23.50%	23.43%



## 2022

2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
Ventas	\$ 1,976,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 2,040,000	\$ 24,416,000
Costo de Ventas	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -168,000	\$ -173,000	\$ -2,021,000
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 1,808,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,872,000</b>	<b>\$ 1,867,000</b>	<b>\$ 22,395,000</b>
% Mg Bruto													91.72%
Alquiler Oficinas	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -240,000
Sueldos	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -4,608,000
Telefonía Celular	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -108,000
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viáticos	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -180,000
Creación de la Sociedad (SAS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sitio Web	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -120,000
Hosting	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -36,000
Servicios Contables-Jurídico	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -480,000
ATM	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
Watson - IA	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
BYM - IA	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -144,000
IIBB	\$ -79,040	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -81,600	\$ -976,640
Publicidad	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -600,000	\$ -650,000	\$ -7,250,000
<b>EBIT</b>	<b>\$ 625,960</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 687,400</b>	<b>\$ 632,400</b>	<b>\$ 8,132,360</b>
% EBIT													33.31%
IIGG	\$ -219,086	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -240,590	\$ -221,340	\$ -2,846,326
<b>Resultado NETO</b>	<b>\$ 406,874</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 446,810</b>	<b>\$ 411,060</b>	<b>\$ 5,286,034</b>
% RN				21.90%	21.90%	21.90%	21.90%	21.90%	21.90%	21.90%	21.90%	20.15%	21.65%

## 2023

2023	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
Ventas	\$ 2,056,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 2,120,000	\$ 25,376,000
Costo de Ventas	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -176,000	\$ -66,000	\$ -2,002,000
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 1,880,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 1,944,000</b>	<b>\$ 2,054,000</b>	<b>\$ 23,374,000</b>
% Mg Bruto													92.11%
Alquiler Oficinas	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -20,000	\$ -240,000
Sueldos	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -384,000	\$ -4,608,000
Telefonía Celular	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -108,000
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viáticos	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -180,000
Creación de la Sociedad (SAS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sitio Web	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -10,000	\$ -120,000
Hosting	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -3,000	\$ -36,000
Servicios Contables-Jurídico	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -40,000	\$ -480,000
ATM	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
Watson - IA	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -5,000	\$ -60,000
BYM - IA	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -12,000	\$ -144,000
IIBB	\$ -82,240	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -84,800	\$ -1,015,040
Publicidad	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -650,000	\$ -7,800,000
<b>EBIT</b>	<b>\$ 644,760</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 706,200</b>	<b>\$ 816,200</b>	<b>\$ 8,522,960</b>
% EBIT													33.59%
IIGG	\$ -225,666	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -247,170	\$ -285,670	\$ -2,983,036
<b>Resultado NETO</b>	<b>\$ 419,094</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 459,030</b>	<b>\$ 530,530</b>	<b>\$ 5,539,924</b>
% RN													21.83%